

Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME

Ernesto Tapia Moore et Pierre-Xavier Meschi

Volume 15, numéro 1, automne 2010

Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?

Eclectic paradigm, the Uppsala model... What are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?

Paradigma ecléctico, modelo Uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/045627ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/045627ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Tapia Moore, E. & Meschi, P.-X. (2010). Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15(1), 87–99. <https://doi.org/10.7202/045627ar>

Résumé de l'article

Ce papier s'intéresse d'une manière générale à la temporalité dans l'internationalisation, et plus spécifiquement aux effets de la vitesse et du mode de présence sur le choix d'une approche progressive (ou non) dans l'expansion internationale des PME. Ces effets ont été examinés dans le cadre d'un échantillon de 214 PME engagées à l'international et localisées dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. Les résultats montrent tout d'abord qu'une cadence d'internationalisation rapide ou lente va refléter des approches distinctes d'internationalisation et correspondre à des PME qui valorisent différemment le critère de minimisation du risque lié aux futures cibles géographiques. Ensuite, il ressort des modèles de régression que le mode de présence choisi par les PME a un impact très contrasté sur le choix d'une approche progressive (ou non) d'internationalisation, et ce, en fonction de la lenteur ou de la rapidité de l'expansion internationale. Des explications basées sur le modèle Uppsala et sur celui des « *firmes nées globales* » sont proposées.

Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME*

ERNESTO TAPIA MOORE

Euromed Management & ODIPME

PIERRE-XAVIER MESCHI

*IAE Aix-en-Provence et SKEMA Business School
France*



RÉSUMÉ

Ce papier s'intéresse d'une manière générale à la temporalité dans l'internationalisation, et plus spécifiquement aux effets de la vitesse et du mode de présence sur le choix d'une approche progressive (ou non) dans l'expansion internationale des PME. Ces effets ont été examinés dans le cadre d'un échantillon de 214 PME engagées à l'international et localisées dans la région Provence Alpes Côte d'Azur. Les résultats montrent tout d'abord qu'une cadence d'internationalisation rapide ou lente va refléter des approches distinctes d'internationalisation et correspondre à des PME qui valorisent différemment le critère de minimisation du risque lié aux futures cibles géographiques. Ensuite, il ressort des modèles de régression que le mode de présence choisi par les PME a un impact très contrasté sur le choix d'une approche progressive (ou non) d'internationalisation, et ce, en fonction de la lenteur ou de la rapidité de l'expansion internationale. Des explications basées sur le modèle Uppsala et sur celui des «*firmes nées globales*» sont proposées.

Mots clés : Vitesse d'internationalisation, modèle Uppsala, PME, mode de présence

ABSTRACT

This paper addresses time in the internationalization process, in a general way, and more specifically analyses the effects of speed and presence mode on the choice of a progressive (or not progressive) approach to the international expansion of SMEs (small and medium-sized enterprises). These effects are examined within the framework of a sample of 214 SMEs engaged in internationalization and located in the Provence-Alpes-Côte d'Azur region of France. The results first show that a fast or slow internationalization pace will indicate different approaches to internationalization and will correspond to SMEs which value the criterion of risk minimization bound to future geographical targets differently. Furthermore, models of regression show that the presence mode chosen by SMEs has a very contrasted impact on the choice of a progressive (or not progressive) approach to internationalization, this, depending on the speed (slow or fast) of international expansion. Explanations based on the Uppsala model as well as the "Born Global" approach are proposed.

Keywords: Internationalization speed, Uppsala model, SME, presence mode

RESUMEN

Este papel se interesa de manera general en la temporalidad dentro del proceso de internacionalización de empresa, y más específicamente en los efectos de la velocidad y del modo de presencia sobre la elección de un enfoque progresivo (o no) en la expansión internacional de Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas). Estos efectos se han examinado en el marco de una muestra de 214 Pymes comprometidas en su desarrollo internacional y localizadas en la región Provence-Alpes-Côte d'Azur de Francia. Los resultados muestran en primer lugar que una cadencia de internacionalización rápida o lenta va a reflejar enfoques distintos de internacionalización y va a corresponder a Pymes cuales valorizan de otro modo el criterio de minimización del riesgo vinculado a los futuros objetivos geográficos. Luego, resalta tras nuestros modelos de regresión que el modo de presencia escogido por Pymes tiene un impacto muy contrastado sobre la elección de un enfoque progresivo (o no) de internacionalización, y esto, dependiendo en a la lentitud o la rapidez de la expansión internacional. Se proponen explicaciones basadas en el modelo Uppsala y "Nacido Global".

Palabras claves: Velocidad de internacionalización, Modelo Uppsala, PYME, Modo de Presencia

Depuis une trentaine d'années, les travaux sur l'internationalisation des firmes, et des PME plus spécifiquement, ont été largement influencés par le modèle Uppsala et l'article fondateur de Johanson & Vahlne (1977). Ces derniers ont développé un «*pattern d'internationalisation*» (Johanson & Vahlne, 1990; 2009) caractérisé par l'importance de la progressivité dans l'expansion internationale des firmes. Le principal objectif de cette expansion progressive est de réduire ou de maîtriser l'incertitude spécifique aux marchés étrangers. Cette expansion progressive est considérée comme la clé du succès de l'internationalisation des PME. En effet, pour ces structures organisationnelles aux

ressources limitées, l'internationalisation progressive privilégie la prudence et la minimisation des risques dans la sélection et l'approche des marchés étrangers. Il en découle que l'internationalisation suit un processus qui démarre par l'entrée de la PME dans des marchés étrangers perçus comme peu ou pas risqués. En d'autres termes, et pour reprendre la terminologie de Johanson & Vahlne (1990), la PME va cibler et approcher des marchés étrangers présentant une faible «*distance psychique*», *i.e.*, dont les caractéristiques (culturelles, sociales, économiques, institutionnelles, ...) sont identiques ou proches de celles de son marché local. En commençant son internationalisation par

* Ce texte a fait l'objet d'une évaluation par les pairs, selon le principe de l'anonymat double. Le processus a été pris en charge par les rédac-

teurs en chef de MI, Bachir Mazouz et Patrick Cohendet.

«des marchés qu'elle peut plus facilement comprendre» (Johanson & Vahlne, 1990, p. 13), la PME va acquérir de l'expérience, produire des connaissances «expérientielles», et ainsi mieux gérer les risques et l'engagement de ses ressources à l'étranger. Au fur et à mesure de la constitution de cette base d'expériences et de connaissances internationales, la PME tend à mieux «comprendre» des marchés qu'elle cernait mal initialement. Celle-ci discerne alors des opportunités qui l'incitent à explorer ces nouveaux marchés et à enclencher un nouveau cycle d'apprentissage expérientiel. Cette internationalisation est définie comme progressive (ou incrémentale) car elle se fait pas à pas, permettant à la PME de se rapprocher graduellement de marchés étrangers perçus à l'origine comme hors de portée en raison d'une forte distance psychique.

Cependant, et en dépit de son attrait intellectuel, ce «*pattern d'internationalisation*» a été l'objet de critiques. Celles-ci reposent tout d'abord sur une validation empirique peu concluante (Sullivan & Bauerschmidt, 1990; Benito & Gripsrud, 1992). Même les tenants du modèle Uppsala reconnaissent qu'«une grande partie de la littérature [sur ce modèle] est de nature spéculative et a besoin d'une validation empirique» (Eriksson, *et al*, 2000, p. 27). Ensuite, plusieurs études relèvent que le modèle Uppsala est daté car il décrit et formalise un «*pattern d'internationalisation*» correspondant à l'environnement des firmes des années 1970 et 1980. Cet environnement s'est modifié dans le courant des années 1990 avec notamment une amélioration des flux d'informations en provenance des marchés étrangers, une réduction des dépenses de transport et de communication, une diffusion plus large des expériences d'internationalisation des firmes et le recours à des mécanismes de gouvernance plus efficaces (Autio, 2005; Barkema & Drogendijk, 2007). Ces changements dans l'environnement international des firmes «ont rendu les postulats de base [du modèle Uppsala] invalides et ont créé le besoin de formaliser un modèle alternatif [d'internationalisation]» (Autio, 2005, p. 11).

D'autres approches théoriques plus récentes sur l'internationalisation des PME ont défendu l'existence d'une internationalisation non progressive (au sens de la réduction de la distance psychique et de la prise en compte du risque associé), caractérisée par la notion du «grand saut» à l'étranger (Pedersen & Shaver, 2000, p. 9) : «la notion du grand saut suggère que les plus grosses difficultés auxquelles sont confrontées les firmes, sont celles liées à la décision de passer d'une échelle locale à une échelle internationale, et cela quel que soit le marché étranger cible». C'est notamment le cas de l'approche des «firmes nées globales» (ou «born globals») (Bonaccorsi, 1992; Oviatt & McDougall, 1994; 1997; Chetty & Campbell-Hunt, 2004), mettant en lumière des exemples de PME qui peu après leur création, présentent une répartition géographique des ventes proche de celle de multinationales bien établies. Dans le cas de ces «firmes nées globales», l'âge de l'organisation n'est pas corrélé positivement au degré

d'internationalisation. Cette firme particulière s'adresse de prime abord à l'ensemble de la planète et échappe ainsi au modèle d'internationalisation «par petits pas». Comme l'ont noté Oviatt & McDougall (1994, p. 49), il s'agit d'une organisation «qui dès sa naissance, cherche à retirer un avantage concurrentiel significatif de l'exploitation de ressources et de la vente de biens dans de multiples pays». Dans ce nouveau «*pattern d'internationalisation*», la distance psychique et le degré d'aversion au risque ne sont plus les critères déterminants de sélection et d'approche des marchés étrangers.

La confrontation entre le modèle Uppsala et l'approche «born globals» nous amène à considérer que plusieurs choix d'internationalisation coexistent au sein des PME. Plus spécifiquement, il ressort de cette confrontation que les PME ont la possibilité de se développer à l'international en privilégiant, soit une approche progressive, soit une approche non progressive en matière de prise en compte du risque lié aux marchés étrangers. Au-delà de la mise en évidence d'un «*pattern*» dominant, il nous semble pertinent d'identifier les déterminants de ces deux approches de l'internationalisation. Un certain nombre d'études empiriques ont initié cette recherche des déterminants de ces deux approches en s'intéressant à la taille et à l'âge de la firme ainsi qu'au nombre de pays dans lesquels elle opère (Calof, 1993; Barkema & Vermeulen, 1998; Wolff & Pett, 2000; Clark & Pugh, 2001; Fernandez & Nieto, 2005; Oviatt & McDougall, 2005; Fernhaber, *et al*, 2008). Cette première série de variables a produit des résultats significatifs. Cependant, ces variables renvoient à des caractéristiques structurelles statiques de la firme qui n'offrent qu'une vision partielle des déterminants de ces deux approches de l'internationalisation. Pour mieux appréhender ces deux approches et leurs déterminants, il est nécessaire d'introduire d'autres facteurs qui sont liés à la temporalité de l'internationalisation des PME. Comme le recommandent Jones & Coviello (2005, p. 290), «incorporer le temps en tant que dimension conceptuelle majeure est essentiel pour comprendre l'internationalisation entrepreneuriale». La temporalité de l'internationalisation se définit par rapport à la rapidité, à la régularité et à l'historique de l'entrée des firmes sur les différents marchés étrangers. Afin de tenir compte de cette temporalité de l'internationalisation, il est nécessaire d'analyser une nouvelle série de déterminants potentiels intégrant notamment la vitesse d'internationalisation, *i.e.*, «le nombre d'expansions [dans de nouveaux marchés étrangers] que la firme réalise à l'intérieur d'une période donnée» (Vermeulen & Barkema, 2002, p. 640). Replacée dans le contexte de la confrontation entre le modèle Uppsala et l'approche «born globals», la vitesse d'internationalisation apparaît comme un facteur différenciant, même si sa relation aux deux approches théoriques n'est pas évidente comme l'a montrée l'affirmation récente faite par Johanson & Vahlne (2009, p. 1421) : «il n'y a rien dans notre modèle qui indique

que l'expansion internationale ne puisse pas se faire de manière rapide».

Ces différents éléments nous conduisent à formuler une première série de questions de recherche pour cet article : est-ce que le «*pattern d'internationalisation*» est associé à la vitesse d'internationalisation des PME ? Plus précisément, une expansion internationale rapide constitue-t-elle une spécificité de l'approche progressive en matière de prise en compte du risque lié aux marchés étrangers ? Ou au contraire, relève-t-elle d'une approche non progressive ?

L'approche progressive d'internationalisation, dans sa dynamique itérative, permet à la PME d'identifier le mode de présence ou d'entrée dans un marché étranger, qui apparaît comme le plus équilibré du point de vue des ressources engagées, des risques encourus, et des bénéfices attendus. La PME y parvient par le choix d'un mode de présence qu'elle révisé au fur et à mesure de l'évolution de ses activités dans le marché étranger visé (Shrader, *et al*, 2000; Jay Hyuk & Cheng, 2002; Petersen & Welch, 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Rasheed, 2005). Le mode de présence résulte des choix propres à l'approche progressive d'internationalisation (Petersen & Welch, 2002; Rasheed, 2005). Ainsi, le choix du mode de présence intervient dans la relation entre vitesse et «*pattern d'internationalisation*». Ce dernier constat nous conduit à formuler une autre question de recherche : le choix du mode de présence modifie-t-il la relation entre vitesse et «*pattern d'internationalisation*» des PME ?

Analyse de la Littérature et Définition des Hypothèses

L'internationalisation d'une PME débute dès qu'elle cherche à accroître son profit par une diversification internationale de ses sources d'approvisionnement, de sa production, de ses services, de ses débouchés, et de son image de marque (Björkman & Eklund, 1996; Jong Wook, *et al*, 2008). L'approche progressive prédit que lorsque l'internationalisation est lancée, elle ne s'arrête plus, et ce quelles que soient les modifications des choix stratégiques de la firme au cours du temps (Johanson & Vahlne, 1990). Il s'engage alors, un processus cyclique de nature causale et graduelle, au cœur duquel se trouve la volonté de la firme de minimiser le risque propre à chaque marché étranger (Johanson & Vahlne, 1990). Dans l'approche progressive d'internationalisation, le risque concerne le marché étranger qui est ciblé. Celui-ci varie en fonction des interactions entre la firme et le marché étranger cible : «*cela peut prendre la forme d'une communication accrue avec les clients, de la mise en place de nouvelles activités de services, dans des cas extrêmes, d'un rachat de clientèle*» (Johanson & Vahlne, 1977, p. 29). L'engagement progressif à l'international permet de gérer le risque propre à chaque pays dans lequel opère la PME. Cela permet aussi de mettre en œuvre un système d'arbitrage du risque qui est

caractérisé par la modulation des ressources engagées dans les différents marchés étrangers ou par la compensation du risque des marchés entre eux (Johanson & Vahlne, 1977; Shrader, *et al*, 2000). Ainsi, l'approche progressive d'internationalisation du modèle Uppsala peut être comprise comme un mécanisme de minimisation du risque et d'optimisation des ressources engagées dans les marchés étrangers cibles. Si ce processus cyclique et graduel de minimisation du risque et d'engagement des ressources est au cœur du modèle Uppsala, il apparaît néanmoins que ce dernier n'aborde pas explicitement la question la vitesse d'engagement des ressources des PME dans les marchés étrangers (Eriksson, *et al*, 2001).

Dans son analyse critique des modèles graduels d'internationalisation, Melin (1992) propose quatre unités d'observation longitudinale de l'internationalisation des firmes. Les deux unités extrêmes renvoient d'une part, à une série récurrente d'événements critiques pour les rythmes les plus intenses, et d'autre part, à une seule perspective de type historique dans laquelle le développement de la firme est considérée comme un seul bloc unique et indivisible. On trouve également entre ces deux extrêmes, une approche par épisodes assez courts et une approche de changement évolutionnaire à périodes assez longues. Il en ressort que l'unité de mesure du temps est assez élastique et se conforme à une construction sociale dont l'objectif est de faciliter la vitesse d'expansion internationale qui a été choisi par la firme (Fischer, *et al*, 1997).

Dans cet ordre d'idées, certaines études empiriques (Eriksson, *et al*, 2001; Vermeulen & Barkema, 2002; Sharma & Blomstermo, 2003; Cellard-Verdier, 2008) ont souligné la pertinence d'introduire des variables de rythme, de vitesse et de régularité temporelle dans l'analyse de l'internationalisation. Plus spécifiquement, la «*vitesse*» reflète la cadence (lente ou rapide) d'internationalisation et renvoie au temps moyen entre chaque expansion de la firme dans un nouveau marché étranger. Même s'il n'est pas explicitement abordé dans le modèle Uppsala, la vitesse de l'internationalisation est centrale dans ce modèle. En effet, elle conditionne la création de connaissances expérientielles qui est l'élément déclencheur de l'approche progressive d'expansion vers de nouveaux marchés étrangers : les connaissances acquises à partir des interactions entre la firme et un marché étranger vont contribuer à réduire le risque propre à d'autres marchés étrangers cibles et vont par là même guider les choix d'engagement de ressources de la firme dans ses futures cibles géographiques. Les marchés étrangers, cibles d'une prochaine expansion internationale de la firme, ne seront pas les mêmes selon le nombre et la qualité des connaissances que celle-ci va retirer de son expérience actuelle dans un marché étranger spécifique. Plus le stock (quantitatif et qualitatif) de ces connaissances expérientielles est important, plus la firme se sentira capable d'approcher de manière non progressive des marchés étrangers éloignés et perçus initialement comme risqués. En revanche, un stock limité de ces connaissances

incitera la firme à privilégier des petits pas dans son internationalisation, et cela en restreignant son expansion géographique aux cibles proches ou perçues initialement comme peu ou pas risquées. C'est à ce niveau que la vitesse (lente ou rapide) de l'internationalisation intervient comme un déterminant de l'approche progressive ou non de l'internationalisation car, comme le notent (Sharma & Blomstermo, 2003, p. 61), «*l'expérience d'un marché [ou la connaissance expérientielle résultante] ne peut être acquise que grâce à un long processus d'apprentissage*». Ce rôle moteur du temps est au cœur de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Miner & Mezias, 1996).

L'impact favorable d'une internationalisation lente sur l'apprentissage de connaissances expérientielles s'explique principalement à partir des notions de «*déséconomies de compression du temps*» et de «*capacité absorptive*» des firmes engagées à l'international (Vermeulen & Barkema, 2002). Pour créer un stock de connaissances expérientielles, les firmes doivent coder, mémoriser et diffuser leurs expériences (internationales) en s'appuyant sur des routines et des structures organisationnelles (*cf.* notion de capacité absorptive) qui sont complexes à élaborer et à mettre en œuvre (Cohen & Levinthal, 1990). La transformation des expériences internationales en connaissances expérientielles est d'autant plus complexe que la firme adopte un rythme accéléré d'expansion dans les marchés étrangers (*cf.* notion de déséconomies de compression du temps) : «*trop d'expansion internationale en trop peu de temps produit des modèles et des structures [d'apprentissage] peu efficaces pour la firme*» (Vermeulen & Barkema, 2002, p. 639). Ainsi, une expansion rapide maintient la firme dans une approche prudente et progressive d'internationalisation en raison du niveau (qualitatif et quantitatif) limité des connaissances qui ont pu être retirées de cette accumulation accélérée d'expériences internationales. Au contraire, une expansion lente incite la firme à adopter une approche non progressive, de «*grands sauts*» risqués à l'étranger (Pedersen & Shaver, 2000) en raison de la qualité et du nombre des connaissances expérientielles qui ont pu «*mûrir*» lentement au cours du temps. A partir de ces différents constats, nous pouvons formuler notre première hypothèse de la manière suivante :

Hypothèse 1 : *une internationalisation rapide est associée à une approche progressive d'internationalisation de la PME tandis qu'une internationalisation lente est associée à une approche non progressive.*

L'approche progressive d'internationalisation de la PME donne lieu à un engagement de ressources dans les marchés étrangers. Cet engagement de ressources est variable d'un marché étranger à l'autre et se concrétise par le choix d'un mode de présence (ou d'entrée) dans le marché étranger cible. D'une manière générale, il est possible de distinguer deux catégories de modes de présence : les modes capitalistiques et les modes non capitalistiques. Les modes capitalistiques requièrent un engagement important

de ressources dans le marché étranger. Ceux-ci peuvent prendre la forme d'une création de filiales, de la formation d'une coentreprise (ou *joint venture*) avec un partenaire local, ou d'un rachat d'une firme locale. A la différence des modes non capitalistiques qui correspondent à des opérations d'approvisionnement, de sous-traitance ou d'exportation (par l'intermédiaire d'un bureau de représentation), les modes capitalistiques engagent la PME durablement dans le marché étranger et sont par conséquent difficilement réversibles (Welch & Wiedersheim-Paul, 1980; Benito & Welch, 1994; Barkema & Vermeulen, 1998). De plus, les modes capitalistiques sont caractérisés par une complexité organisationnelle plus grande et leur mise en œuvre est plus lente que les modes non capitalistiques. En conséquence, la PME se développant à l'international à partir de modes capitalistiques va être confrontée à des difficultés accrues dans la transformation de ses expériences internationales en connaissances expérientielles. Dans le contexte de l'expansion internationale à partir de modes capitalistiques, l'apprentissage sur le marché étranger s'effectue à un double niveau, marché et mode. Tout d'abord, la PME doit coder, mémoriser et diffuser ses expériences du marché étranger (*i.e.*, les interactions de la firme avec les clients, les fournisseurs, les réseaux de distribution, les concurrents locaux, ...). Ensuite, celle-ci doit également transformer ses expériences de management de filiales, de coentreprises et d'acquisitions en connaissances expérientielles liées aux modes de présence. Il en résulte que dans ce contexte, l'apprentissage organisationnel de la PME sera plus lent et la renforcera dans son choix de progresser par petits pas dans son approche d'internationalisation (*i.e.*, dans des marchés étrangers perçus initialement comme peu ou pas risqués). A l'inverse, la PME se développant à l'international à partir de modes non capitalistiques peut concentrer sa capacité absorptive sur ses seules expériences du marché étranger et son stock de connaissances expérientielles se constituera plus rapidement et plus complètement. Dans ce contexte, la PME sera renforcée dans son choix d'approcher de manière non progressive des marchés étrangers éloignés et perçus initialement comme risqués. A partir de ces différents constats, nous pouvons formuler les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 2a : *une expansion à l'étranger à partir de modes (non) capitalistiques de présence renforce (modère) la relation entre internationalisation rapide et choix d'une approche progressive d'internationalisation de la PME.*

Hypothèse 2b : *une expansion à l'étranger à partir de modes (non) capitalistiques de présence modère (renforce) la relation entre internationalisation lente et choix d'une approche non progressive d'internationalisation de la PME.*

Echantillon et Variables de Recherche

Nous nous sommes appuyés sur un échantillon de PME françaises internationalisées pour tester les hypothèses de recherche de cet article. La PME internationalisée a été définie ici de la manière suivante : il s'agit d'une firme (i) reprenant les critères de la définition de la PME par l'Union Européenne, *i.e.*, ayant moins de 250 salariés et, soit un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'Euros, soit un actif au bilan inférieur à 43 millions d'Euros (Rec. 2003/361/CE), (ii) ayant engagé un minimum de ressources (humaines, financières, technologiques, ...) dans un ou plusieurs marchés étrangers et gérant des flux d'échanges internationaux (exportations, importations, ...) de produits, de services, d'informations et d'hommes. Il faut noter également que nous n'avons pas tenu compte du critère d'autonomie ou de dépendance de la PME dans cette définition de travail (d'après l'Union Européenne, une PME est considérée comme dépendante lorsque au moins 25% du capital social ou des droits de vote sont détenus par une autre entreprise).

Cet échantillon de PME françaises internationalisées a été obtenu selon une procédure d'enquête par questionnaire

(voir Annexe 1). Pour cette enquête, nous avons ciblé une population de PME engagées à l'international et localisées dans la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA). Cette population a été établie à partir de la base de données des firmes abonnées à «Classe Export» qui est un magazine professionnel spécialisé dans l'internationalisation des PME. Grâce à la base de données de ce magazine, nous avons pu adresser en Janvier 2007 un questionnaire en ligne aux responsables du développement international et aux dirigeants (lorsqu'il n'existait pas de responsable international) de 6 900 PME. Après trois relances espacées d'une semaine chacune, nous avons collecté 316 questionnaires dont 112 étaient incomplets ou non exploitables. Au final, l'échantillon a été constitué de 214 questionnaires exploitables, correspondant à un taux de réponse de 3,1%. Une répartition de cet échantillon selon les secteurs d'activité et la taille des PME est présentée dans le Tableau 1.

Un score de progressivité de l'internationalisation des PME a été utilisé comme variable dépendante. Ce score a été obtenu à partir d'une procédure en plusieurs étapes (voir Annexe 1) : tout d'abord, nous avons demandé à chaque

TABLEAU 1
Taille et Secteur d'Activité des PME de l'Echantillon

Tranche d'effectifs salariés (codage INSEE)	Nombre de PME (%)
1 à 9 salariés	13 (6,1 %)
10 à 19	25 (11,7 %)
20 à 49	55 (25,7 %)
50 à 99	79 (36,9 %)
100 à 199	42 (19,6 %)
200 à 249	0 (0 %)
Secteurs d'activité (codage NAF INSEE)	
Agriculture, sylviculture et pêche	12 (5,6 %)
Industries extractives, agricoles et alimentaires	42 (19,6 %)
Machines et équipements	48 (22,4 %)
Services professionnels, scientifiques et techniques	18 (8,4 %)
Services administratifs et d'assistance, et autres services	41 (19,2 %)
Commerce de gros	29 (13,6 %)
Commerce et réparation automobiles	8 (3,7 %)
Commerce de détail	16 (7,5 %)
Total	214 (100,0 %)

dirigeant de définir l'historique d'internationalisation de sa firme depuis sa création en précisant l'ordre d'entrée dans différentes zones géographiques. Afin de normer les réponses, nous avons proposé une liste de 13 zones géographiques potentielles couvrant l'ensemble des marchés de la planète (Europe de l'Ouest, Europe Centrale, Europe de l'Est, Proche Orient, Moyen Orient, Asie – hors Chine et Japon, Chine et Japon, Amérique du Nord, Amérique Centrale, Amérique du Sud, Afrique du Nord, Afrique Equatoriale et Afrique du Sud). Ensuite, nous avons demandé au répondant de classer chaque entrée en fonction du risque perçu pour chaque zone géographique correspondante. Cela nous a permis de déterminer un ordre d'entrée «théorique», démarrant avec la zone géographique la moins risquée et se terminant avec la plus risquée. Enfin, nous avons établi un score de progressivité de l'internationalisation (PI) en comparant l'ordre d'entrée observé à l'ordre d'entrée théorique :

$$PI = \frac{\Delta \frac{z_a^o}{z_a^\theta} + \Delta \frac{z_b^o}{z_b^\theta} + \Delta \frac{z_c^o}{z_c^\theta} + \dots + \Delta \frac{z_m^o}{z_m^\theta}}{n(n-1)}$$

Où « o » est l'ordre d'entrée observé dans la zone géographique z_a , « θ » l'ordre d'entrée théorique dans la zone géographique z_a , « Δ » la différence constatée entre ordre d'entrée observé et ordre d'entrée théorique dans la zone géographique z_a , et « n » le nombre de zones géographiques. Ce score varie entre 0 et 1 : plus il est proche de 0, plus la firme privilégie une approche progressive, «par petites étapes», d'internationalisation; plus il est proche de 1, plus la firme privilégie une approche non progressive, «par grands sauts», d'internationalisation.

Deux variables explicatives ont été utilisées pour tester les hypothèses de recherche. La première variable, «*lenteur de l'internationalisation*», a été mesurée en calculant le temps moyen (en années) entre chaque expansion dans une nouvelle zone géographique de la PME. Pour cela, nous avons demandé à chaque répondant de déterminer l'année d'entrée de la PME dans les 13 zones géographiques décrites précédemment. Plus le temps moyen est élevé, plus la cadence d'internationalisation est lente, et inversement. Le Tableau 2 montre que les PME de cet échantillon se développent dans une nouvelle zone géographique tous les 5 ans en moyenne. La deuxième variable, «*mode de présence capitalistique*», recense le mode d'entrée dans chaque zone géographique, autrement qualifiée de mode d'internationalisation. Nous avons ainsi distingué les modes de présence capitalistiques telles que les coentreprises, les acquisitions d'entités locales ou encore les créations de filiales locales, des autres modes de présence ayant conduit à un engagement moins important de ressources dans la zone géographique (bureau de représentation, opérations d'exportation, d'approvisionnement et d'importation, sous-traitance, ...). La variable «*mode de présence capitalistique*» a été mesurée à partir d'un ratio divisant le

nombre de modes de présence capitalistiques sur le nombre total de modes de présence.

En plus des variables explicatives présentées précédemment, nous avons cherché à tenir compte d'un certain nombre de variables qui sont présentées par la littérature sur l'internationalisation des firmes comme des déterminants du processus d'internationalisation (Calof, 1993; 1994; Reuber & Fischer, 1997; Barkema & Vermeulen, 1998; Wolff & Pett, 2000; Oviatt & McDougall, 2005; Fernhaber, *et al.*, 2008). Toutes ces variables de contrôle ont été mesurées pour la période correspondant à celle de l'enquête par questionnaire (Janvier 2007). Premièrement, nous avons inséré la «*taille de la firme*». Cette variable de contrôle a été mesurée par le nombre de salariés travaillant dans chaque PME et a été l'objet d'une transformation logarithmique. Deuxièmement, nous avons identifié une variable de contrôle, «*zone géographique*», mesurant le nombre de pays dans lesquelles chaque PME opère. Troisièmement, nous avons analysé les PME par «*type de dirigeant*» en distinguant les PME dirigées par un salarié (codage 0 de la variable correspondant à 165 PME, soit 77,1% de l'échantillon) et celles dirigées par un actionnaire (codage 1 correspondant à 49 PME, soit 22,9% de l'échantillon). Quatrièmement, nous avons utilisé la variable «*taille du département international*» (mesurée par le nombre total de salariés travaillant dans ce département). Tout comme la variable «*taille de la firme*», cette variable a été l'objet d'une transformation logarithmique. Concernant cette variable, il faut également noter que dans notre échantillon, 64 PME sur 214 reconnaissent avoir un département international formalisé. Enfin, nous avons sélectionné trois variables permettant de tenir compte de l'effet sectoriel sur les résultats statistiques. Ces trois variables correspondent aux trois secteurs d'activité les plus représentés dans notre échantillon : «*machines et équipements*» (22,4% de l'échantillon), «*industries extractives, agricoles et alimentaires*» (19,6%), et «*services administratifs et d'assistance, et autres services*» (19,2%). Ces trois variables sectorielles ont été mesurées à partir d'un codage binaire (codage 0 pour les PME n'appartenant pas au secteur d'activité cible) et (codage 1 pour les PME appartenant au secteur d'activité cible).

Tests des Hypothèses et Résultats Statistiques

Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives et la matrice des corrélations pour les variables dépendante, explicatives et de contrôle. En-dehors de la forte corrélation entre les variables de taille (*cf.* taille de la firme et taille du département international), le Tableau 2 ne fait pas apparaître de problèmes majeurs de colinéarité entre variables. Les tests FIV qui ont été réalisés pour chaque variable explicative et de contrôle varient entre 1,00 et 1,79 et viennent confirmer cette absence de colinéarité.

TABLEAU 2
Statistiques Descriptives et Matrice des Corrélations

<i>Variables</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. <i>Progressivité de l'internationalisation</i>	0,424	0,314	–								
2. <i>Lenteur de l'internationalisation</i>	5,496	2,657	0,141*	–							
3. <i>Mode d'internationalisation capitalistique</i>	0,345	0,296	-0,032	0,022	–						
4. <i>Taille de la firme</i>	59,607	35,631	0,019	0,078	-0,022	–					
5. <i>Zone géographique</i>	18,728	15,282	-0,014	-0,045	-0,011	0,209†	–				
6. <i>Type de dirigeant</i>	0,228	0,421	0,024	-0,051	-0,022	-0,010	-0,107	–			
7. <i>Taille du département international</i>	6,037	7,356	0,058	0,048	-0,044	0,291‡	0,072	-0,046	–		
8. <i>Machines et équipements</i>	0,224	0,418	-0,011	0,034	-0,066	0,006	0,119§	0,000	0,027	–	
9. <i>Industries extractives, agricoles et alimentaires</i>	0,196	0,398	0,151*	-0,022	0,015	-0,006	-0,054	0,178†	-0,089	-0,265‡	–
10. <i>Services administratifs et d'assistance, et autres services</i>	0,191	0,394	-0,107	0,021	-0,044	-0,023	-0,042	-0,152*	0,031	-0,261‡	-0,240‡

n = 214 § *p* < 0,1 * *p* < 0,05 † *p* < 0,01 ‡ *p* < 0,001 (test bilatéral)

Le Tableau 3 présente trois modèles de régression linéaire. Le modèle 1 examine exclusivement l'impact des variables de contrôle sur le score de progressivité de l'internationalisation des PME. Le modèle 2 teste l'impact linéaire des variables de vitesse d'internationalisation et de mode d'entrée capitalistique. Nous avons également testé l'impact quadratique de ces variables et celui-ci s'est révélé non significatif dans les deux cas. Le modèle 3 examine l'effet d'interaction de la vitesse d'internationalisation et du mode d'entrée capitalistique.

Les résultats du Tableau 3 permettent de tester les hypothèses 1 (*cf.* modèle 2), 2a et 2b (*cf.* modèle 3). Il ressort du modèle 2 que la vitesse d'internationalisation a

un effet significatif (à *p* < 0,01) et positif sur le score de progressivité d'internationalisation des PME. En d'autres termes, un temps moyen (en années) élevé entre chaque entrée dans une nouvelle zone géographique, *i.e.*, une vitesse lente d'internationalisation, est associée de manière significative à une approche non progressive, «par grands sauts», d'internationalisation des PME. Inversement, le modèle 2 montre qu'une internationalisation rapide est reliée à une approche progressive, «par petits pas», d'internationalisation des PME. Ce premier résultat permet de valider l'hypothèse 1. Ensuite, le modèle 3 examine un effet d'interaction entre la vitesse d'internationalisation et le mode de présence capitalistique. L'effet direct de la variable «*mode de présence capitalistique*» n'est pas

TABLEAU 3
Modèles de Régression ^{a, b}

<i>Variables</i>	<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle 2</i>	<i>Modèle 3</i>
<i>Lenteur de l'internationalisation (L)</i>		0,017 (0,008)*	0,002 (0,008)*
<i>Mode d'internationalisation capitalistique (M)</i>		– 0,043 (0,072)	– 0,043 (0,072)
<i>L*M (effet d'interaction)^d</i>			– 0,048 (0,026)*
<i>Taille de la firme ^c</i>	0,005 (0,064)	– 0,016 (0,064)	– 0,014 (0,064)
<i>Zone géographique</i>	– 0,000 (0,001)	– 0,000 (0,001)	– 0,000 (0,001)
<i>Type de dirigeant</i>	– 0,009 (0,052)	– 0,003 (0,052)	0,001 (0,052)
<i>Taille du département international ^c</i>	0,028 (0,068)	0,028 (0,068)	0,020 (0,067)
<i>Machines et équipements</i>	0,006 (0,057)	– 0,002 (0,057)	– 0,019 (0,057)
<i>Industries extractives, agricoles et alimentaires</i>	0,111 (0,060)*	0,110 (0,060)*	0,104 (0,059) §
<i>Services administratifs et d'assistance, et autres services</i>	– 0,058 (0,060)	– 0,065 (0,060)	– 0,051 (0,060)
<i>R²</i>	0,030	0,052	0,068
<i>F (modèle)</i>	0,91	1,25	1,49

n = 214

^a La variable dépendante, score de progressivité d'internationalisation, varie entre 0 et 1 : plus il est proche de 0, plus la PME privilégie une approche progressive d'internationalisation; plus il est proche de 1, plus la firme privilégie une approche non progressive.

^b Les erreurs standards sont présentées entre parenthèses. Les valeurs de la constante ne sont pas présentées dans le tableau.

^c Transformation logarithmique.

^d Les deux variables ont été centrées pour tester l'effet d'interaction.

§ *p* < 0,1 * *p* < 0,05 † *p* < 0,01 ‡ *p* < 0,001 (test bilatéral)

significatif. En revanche, l'effet est significatif (à *p* < 0,05) sur le score de progressivité d'internationalisation lorsque cette variable est associée à la vitesse d'internationalisation. Afin d'interpréter cet effet d'interaction, nous avons réalisé la Figure 1 différenciant le score de progressivité d'internationalisation des PME selon la cadence (lente ou rapide) d'internationalisation et le mode de présence (capitalistique ou non capitalistique). Il ressort tout d'abord de la Figure 1 qu'il n'y a pas de différences significatives dans l'approche (progressive ou non progressive) d'internationalisation des PME ayant adopté une cadence rapide d'expansion à l'étranger, et ce quel que soit le mode de présence privilégié. Ainsi, le mode de présence n'a pas d'effet modérateur ou amplificateur sur la relation entre internationalisation rapide et choix d'une approche non progressive d'internationalisation, ce qui nous conduit à invalider l'hypothèse 2a. Il découle ensuite de la Figure 1 que la relation entre internationalisation lente et choix d'une approche non progressive d'internationalisation est modérée (renforcée) quand l'expansion à l'étranger de

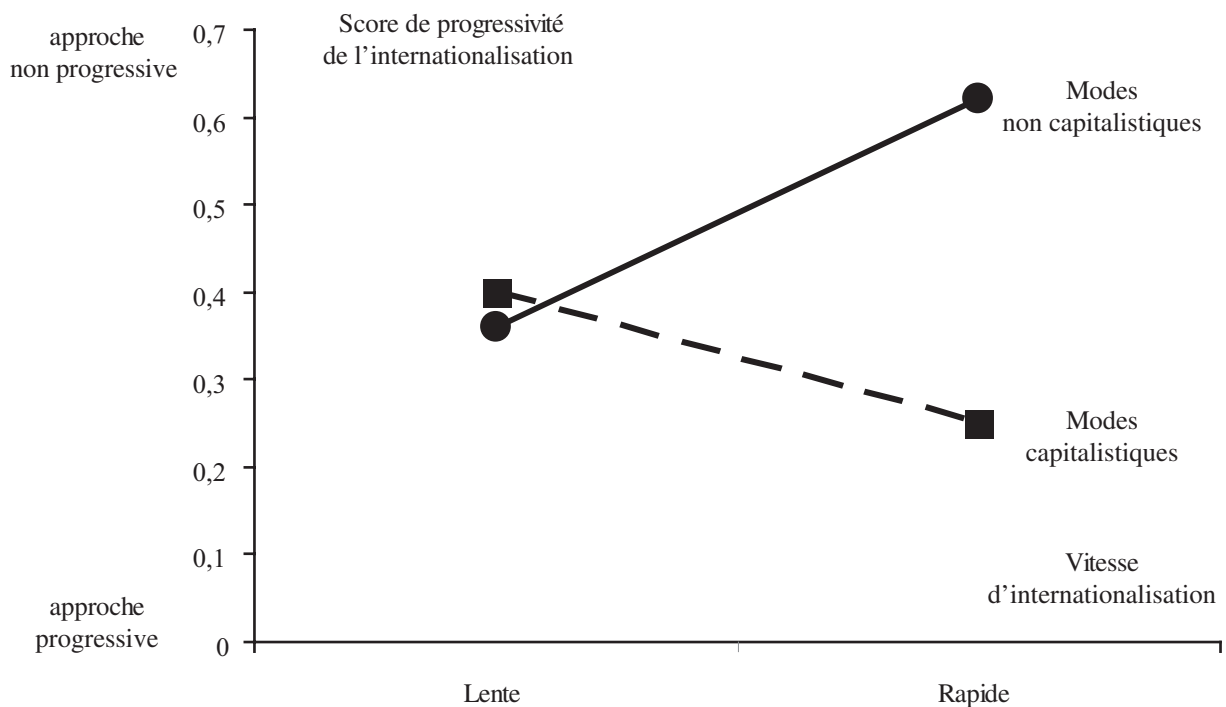
la PME s'appuie sur des modes (non) capitalistiques de présence. En conséquence, l'hypothèse 2b est validée.

L'analyse des variables de contrôle dans le modèle 1 montre que seule la variable « *industries extractives, agricoles et alimentaires* » présente un impact significatif sur le score de progressivité d'internationalisation des PME. Il ressort ainsi du Tableau 3 que les PME appartenant à ce secteur d'activité privilégient davantage une approche non progressive que les PME des autres secteurs. Il apparaît également que le score de progressivité d'internationalisation des PME ne semble pas être affecté par la taille au sens large (nombre de marchés étrangers, nombre de salariés, ou encore taille du département international).

Discussion et Conclusion

L'objectif de cet article était de s'intéresser à ce que Eriksson *et al.* (2001, p. 22) appellent « *la dimension cachée*

FIGURE 1
Effet d'Interaction entre Mode de Présence et Vitesse d'Internationalisation ^a



^a Reprenant une méthode de césure proposée dans plusieurs études empiriques (voir notamment celle de Miller & Eden (2006)), la distinction de l'échantillon entre « vitesse lente » et « vitesse rapide » s'est faite à partir de la moyenne (= 5,496) et de l'écart type (2,657) de la variable « lenteur de l'internationalisation » : celle-ci a été qualifiée de « lente » pour les PME dont le temps moyen (en années) entre chaque étape d'internationalisation était supérieur à 8,153 (correspondant à l'addition de la moyenne et de l'écart type) et de « rapide » quand ce temps était inférieur à 2,839 (correspondant à la soustraction de la moyenne par l'écart type). De la même manière, nous avons effectué une distinction entre les PME s'appuyant sur des modes de présence capitalistiques et celles s'appuyant sur des modes de présence non capitalistiques.

de l'internationalisation», en l'occurrence le temps. Plus précisément, il s'agissait d'analyser dans le contexte des PME, l'impact potentiel de la vitesse d'internationalisation, entendue comme le temps moyen entre chaque expansion géographique de la firme (Vermeulen & Barkema, 2002), sur la progressivité de l'expansion internationale des firmes. A partir des résultats obtenus précédemment, il est possible de faire un certain nombre de constats sur cette relation.

Un premier constat concerne le lien entre la vitesse d'internationalisation et l'importance du critère de minimisation du risque dans l'approche et la sélection des marchés étrangers cibles. Une cadence d'internationalisation rapide ou lente va refléter des approches distinctes de l'internationalisation et correspondre à des PME qui valorisent différemment le critère de minimisation du risque lié aux futures cibles géographiques. Une cadence rapide renvoie à des PME qui s'internationalisent en procédant par des expansions fréquentes dans des marchés étrangers à faible distance psychique. Pour ces PME ayant adopté une approche progressive d'internationalisation, la prudence et

la recherche consécutive de minimisation du risque sont des critères déterminants dans l'approche et la sélection des marchés étrangers cibles. Au contraire, une cadence rapide est associée à des PME qui s'internationalisent en procédant par quelques « *grands sauts* » (Pedersen & Shaver, 2000), *i.e.*, des expansions dans des marchés étrangers à forte distance psychique. Ici, la recherche de minimisation du risque est un critère beaucoup moins déterminant que la volonté de saisir des opportunités intéressantes au niveau des marchés étrangers.

Un deuxième constat concerne cette fois-ci le lien entre vitesse d'internationalisation et mécanismes d'apprentissage de connaissances à partir des expériences issues de l'expansion dans différents marchés étrangers. En effet, les mécanismes d'apprentissage de connaissances expérientielles et par voie de conséquence, de minimisation du risque lié aux marchés étrangers cibles sont à distinguer selon la vitesse choisie par la PME pour s'internationaliser. Dans le cas d'une vitesse lente, la PME concentre ses expériences internationales sur un nombre réduit de

marchés étrangers. L'apprentissage de connaissances se construit à partir de l'approfondissement des expériences vécues dans ces marchés étrangers. Dans le cas d'une vitesse rapide, la PME privilégie la diversification des marchés et des expériences internationales. L'apprentissage de connaissances est ici fondé sur l'accumulation d'expériences variées dans différents marchés étrangers présentant des caractéristiques perçues comme proches (ou à faible distance psychique). En résumé, l'apprentissage induit par une cadence lente s'appuie sur la «profondeur» du portefeuille d'expériences internationales tandis que l'apprentissage induit par une cadence rapide sur la «largeur» ou la variété du portefeuille d'expériences internationales.

Un troisième constat porte sur l'influence exercée par le choix du mode de présence sur la relation entre vitesse et «*pattern d'internationalisation*» (Johanson & Vahlne, 1990; 2009). Il apparaît que cette influence n'est pas la même selon que la PME s'internationalise lentement ou rapidement. Il n'y a pas d'influence en vitesse lente. En revanche, en vitesse rapide, l'influence du choix du mode de présence est forte : elle est de nature modératrice pour les modes capitalistiques et de nature amplificatrice pour les modes non capitalistiques. Ces deux résultats viennent conforter les deux constats précédents. C'est l'importance qui est donnée au temps dans la relation entre vitesse et progressivité de l'internationalisation, et sa conséquence sur l'apprentissage de connaissances expérientielles qui vont rendre le choix du mode de présence prioritaire ou pas. En vitesse lente, le choix du mode de présence n'est pas déterminant car l'accent est mis sur la qualité et l'approfondissement de l'apprentissage expérientielle et le temps nécessaire y sera consacré. Comme le notent (Petersen, *et al*, 2008, p. 1109), «*ce qui est essentiel est la présence dans un marché étranger, indépendamment du mode de présence (à savoir un bureau de représentation ou une filiale locale)*». En vitesse rapide, le choix du mode de présence est déterminant car ce dernier facilite ou freine l'expansion accélérée de la firme sur les marchés étrangers. Le choix d'un mode capitalistique tel que la création d'une filiale locale, la formation d'une coentreprise ou le rachat d'une firme locale conduit la firme à ajouter un niveau supplémentaire d'apprentissage, qui est celui du mode d'entrée (Benito, *et al*, 2009), à celui de l'apprentissage des expériences du marché étranger. Cela n'est pas le cas lorsque le mode de présence n'est pas capitalistique.

Cet article contribue à mieux comprendre comment la vitesse d'internationalisation influence le choix d'une approche progressive ou non de l'expansion géographique des PME. En s'intéressant à la notion de temporalité de l'internationalisation, cet article cherche à répondre à un certain nombre de travaux récents issus de la littérature sur l'internationalisation des firmes qui considèrent qu'«*en dépit de plus de trois décennies de recherches, il reste encore des interrogations sur le pattern temporel de l'expansion internationale*» (Hutzschenreuter, *et al*, 2009, p. 46).

Néanmoins, cet article présente un certain nombre de limites dont il faut tenir compte si l'on cherche à généraliser ces résultats. Une première limite tient à l'existence potentielle de biais consécutifs à une enquête par questionnaire portant sur la perception d'événements constatés *a posteriori*. Une deuxième limite porte sur l'absence d'impact significatif des variables de contrôle. Cela peut s'expliquer par le fait que les variables de contrôle, en l'occurrence la «*taille de la firme*», la «*zone géographique*», le «*type de dirigeant*» et la «*taille du département international*», ont été mesurées à la date d'enquête, *i.e.*, après le démarrage du processus d'internationalisation. Une troisième et dernière limite concerne la mesure du score de progressivité de l'internationalisation des PME qui a été utilisé comme variable dépendante. Celle-ci s'appuie sur l'évaluation d'un risque perçu en relation avec une zone géographique. Ce risque perçu est influencé par des facteurs (culturels, sociaux, économiques, institutionnels, ...) liés à la distance psychique et comprenant des «*différences de langue, culture, système politique, etc.*» (Johanson & Vahlne, 1990, p. 13) dans chaque marché. Une limite de notre travail provient du fait que ces facteurs n'ont pas été directement évalués car nous avons visé des zones géographiques regroupant plusieurs marchés ou pays.

Trois pistes de recherche nous paraissent pouvoir prolonger cette recherche. Tout d'abord, la relation significative entre vitesse et progressivité de l'internationalisation nécessite d'être approfondie en introduisant des variables d'apprentissage des connaissances expérientielles des PME. En effet, ces variables sont essentielles pour mieux comprendre cette relation car l'apprentissage est l'élément organisationnel qui articule la vitesse d'internationalisation à l'approche, progressive ou non, d'internationalisation. Ensuite, il serait pertinent d'analyser les choix en matière de progressivité de l'internationalisation en relation avec des variables de gouvernance telles que le degré de dépendance, la nature des actionnaires et le type de dirigeant de la PME. Enfin, il se pose la question de l'impact de ces «*couplages*», vitesse lente – approche non progressive et vitesse rapide – approche progressive, sur la performance des PME. Une piste de recherche prometteuse consisterait à explorer le lien entre ces couplages et différentes mesures de performance internationale de la PME (par exemple le niveau et la croissance du chiffre d'affaires et des marges à l'international).

Bibliographie

- AUTIO, Erkki (2005). «Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 36, N° 1, p. 9-19.
- BARKEMA, Harry G.; DROGENDIJK, Rian (2007). «Internationalising in small, incremental or larger steps?», *Journal of International Business Studies*, vol. 38, N° 7, p. 1132-1148.

- BARKEMA, Harry G.; VERMEULEN, Freek (1998). «International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 41, N° 1, p. 7-26.
- BENITO, Gabriel R. G.; GRIPSRUD, Geir (1992). «The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process?», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, N° 3, p. 461-476.
- BENITO, Gabriel R. G.; PETERSEN, Bent; WELCH, Lawrence S. (2009). «Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, N° 9, p. 1455-1470.
- BENITO, Gabriel R. G.; WELCH, Lawrence S. (1994). «Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode», *Journal of International Marketing*, vol. 2, N° 2, p. 7-27.
- BJÄRKMAN, Ingmar; EKLUND, Michael (1996). «The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany», *Journal of International Marketing*, vol. 4, N° 1, p. 33-55.
- BONACCORSI, Andrea (1992). «On the relationship between firm size and export intensity», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, N° 4, p. 605-635.
- CALOF, Jonathan L. (1993). «The impact of size on internationalization», *Journal of Small Business Management*, p. 60-69.
- CALOF, Jonathan L. (1994). «The relationship between firm size and export behavior revisited», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, N° 2, p. 367-387.
- CELLARD-VERDIER, Sylvie (2008). Expliquer la performance internationale des firmes : Âge, vitesse et rythme d'internationalisation, diversité culturelle et ambidextrie dans la grande distribution alimentaire mondiale (1998-2004), Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon: Université Jean Moulin Lyon 3.
- CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin (2003). «Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms», *International Small Business Journal*, vol. 21, N° 1, p. 5-27.
- CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin (2004). «A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach», *Journal of International Marketing*, vol. 12, N° 1, p. 57-81.
- CLARK, Timothy; PUGH, Derek S. (2001). «Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test», *International Business Review*, vol. 10, N° 3, p. 285-303.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. (1990). «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N° 1, p. 128-152.
- ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJGÅRD, Anders; SHARMA, D. Deo (2000). «Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process», *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, N° 1, p. 26-44.
- ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJGÅRD, Anders; SHARMA, D. Deo (2001). «Time and experience in the internationalization process», *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, vol. 71, N° 1, p. 21-43.
- FERNANDEZ, Zulima; NIETO, Maria J. (2005). «Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors», *Family Business Review*, vol. 18, N° 1, p. 77-89.
- FERNHABER, Stephanie A.; GILBERT, Brett Anitra; McDUGALL, Patricia P. (2008). «International entrepreneurship and geographic location: An empirical examination of new venture internationalization», *Journal of International Business Studies*, vol. 39, N° 2, p. 267-290.
- FISCHER, Eileen; REUBER, A. Rebecca; HABABOU, Moez; JOHNSON, William; Lee, Steven (1997). «The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 22, N° 2, p. 13-30.
- HUTZSCHENREUTER, Thomas; D'AVENI, Richard; VOLL, Johannes (2009). «Temporal and geographical patterns of internationalization - An exploratory analysis», *Multinational Business Review*, vol. 17, N° 4, p. 45-75.
- JAY HYUK, Rhee; CHENG, Joseph L. C. (2002). «Foreign market uncertainty and incremental international expansion: The moderating effect of firm, industry, and host country factors», *Management International Review*, vol. 42, N° 4, p. 419-439.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1977). «The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, N° 1, p. 23-32.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1990). «The mechanism of internationalisation», *International Marketing Review*, vol. 7, N° 4, p. 11-24.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (2009). «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, N° 9, p. 1411-1431.
- JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. (2005). «Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time», *Journal of International Business Studies*, vol. 36, N° 3, p. 284-303.
- JONG WOOK, Ha; SOON-GWON, Choi; SUNGWO, Jung (2008). «When, how, and where do SMEs start global business? Analysis of Korean new venture firms», *International Journal of Business Research*, vol. 8, N° 5, p. 64-70.
- MELIN, Leif (1992). «Internationalization as a strategy process», *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 99-115.
- MILLER, Stewart R.; EDEN, Lorraine (2006). «Local density and foreign subsidiary performance», *Academy of Management Journal*, vol. 49, N° 2, p. 341-355.
- MINER, Anne S.; MEZIAS, Stephen J. (1996). «Ugly duckling no more: Pasts and futures of organizational learning research», *Organization Science*, vol. 7, N° 1, p. 88-99.
- OVIATT, Benjamin M.; McDUGALL, Patricia P. (1994). «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, N° 1, p. 45-64.
- OVIATT, Benjamin M.; McDUGALL, Patricia P. (1997). «Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures», *Management International Review*, vol. 37, N° 2, p. 85-99.
- OVIATT, Benjamin M.; McDUGALL, Patricia P. (2005). «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, N° 5, p. 537-553.

- PEDERSEN, Torben; SHAVER, Myles (2000). «Internationalization revisited: The 'big step' hypothesis», Manchester: European International Business Academy Annual Meeting, 01/03/2000.
- PETERSEN, Bent; PEDERSEN, Torben; LYLES, Marjorie A. (2008). «Closing knowledge gaps in foreign markets», *Journal of International Business Studies*, vol. 39, N° 7, p. 1097-1113.
- PETERSEN, Bent; WELCH, Lawrence S. (2002). «Foreign operation mode combinations and internationalization», *Journal of Business Research*, vol. 55, N° 2, p. 157-162.
- RASHEED, Howard S. (2005). «Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment», *Journal of Small Business Management*, vol. 43, N° 1, p. 41-54.
- REUBER, A. Rebecca; FISCHER, Eileen (1997). «The Influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, N° 4, p. 807-825.
- SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders (2003). «A critical review of time in the internationalization process of firms», *Journal of Global Marketing*, vol. 16, N° 4, p. 53-71.
- SHRADER, Rodney C.; OVIATT, Benjamin M.; McDougall, Patricia Phillips (2000). «How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century», *Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 6, p. 1227-1247.
- SULLIVAN, Daniel; BAUERSCHMIDT, Alan (1990). «Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's Thesis», *Management International Review*, vol. 30, N° 1, p. 19-30.
- VERMEULEN, Freek; BARKEMA, Harry (2002). «Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 23, N° 7, p. 637-654.
- WELCH, Lawrence S.; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn (1980). «Initial exports - A marketing failure?», *Journal of Management Studies*, vol. 17, N° 3, p. 333-344.
- WOLFF, James A.; PETT, Timothy L. (2000). «Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance», *Journal of Small Business Management*, vol. 38, N° 2, p. 34-47.

ANNEXE 1

Questionnaire en Ligne (Questions Associées aux Variables « Score de Progressivité de l'Internationalisation » et « Zone Géographique »)

12. Évaluation de l'activité internationale de votre entreprise par grandes zones géographiques.
(0-plus faible)

	Importance stratégique	Années d'activité	Ventes (% du total)	Appros. (% du total)	Product° Ss- Traitance (% du total)	Étape actuelle dans la zone	Évaluat° Risque Zone
France et DOM TOM	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reste de l'Europe de l'ouest	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Europe centrale	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Europe de l'est	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proche orient	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Moyen orient	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Asie (hors Chine et Japon)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Chine et Japon	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amérique du nord	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amérique centrale	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amérique du sud	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nord de l'Afrique + Sahel	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Afrique équatoriale	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sud de l'Afrique	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. En tout, votre entreprise travaille avec combien de pays étrangers ?

	Pays
Dans le monde	<input type="text"/>
Dont Union Européenne	<input type="text"/>
Dont reste de l'Europe	<input type="text"/>